

ROYAUME DU MAROC



MINISTÈRE DE LA RÉFORME
DE L'ADMINISTRATION ET
DE LA FONCTION PUBLIQUE



CDL-UD(2018)015
Or. ar

**COMMISSION EUROPÉENNE POUR LA DÉMOCRATIE PAR LE DROIT
(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration
UniDem Med**

**“AMÉLIORER LA RELATION ENTRE L'ADMINISTRATION ET
LES CITOYENS : UN IMPÉRATIF DÉMOCRATIQUE”**

Rabat, Maroc

23 - 26 avril 2018

**AMÉLIORER LA QUALITÉ DU SERVICE PUBLIC :
DIGITALISER LES SERVICES PUBLICS**

par

M. Abderrahim HASSIA

(Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique, Maroc)

Assurer la durabilité de la gouvernance démocratique et des droits de l'homme
dans le sud de la Méditerranée

Financé
par l'Union européenne



UNION EUROPÉENNE



CONSEIL DE L'EUROPE

Mis en œuvre
par le Conseil de l'Europe



المملكة
المغربية
رئيس الحكومة
وزارة الوظيفة
العمومية

وتحديث الإدارة
البرفزا مذج الولوج
لتحسين استقبال المترقبين
بالمراة فوق العمومية



IDARATI ⚡ ⚡ ⚡ ⚡ ⚡

استقبال أحسن لخدمة أفضل
Mieux vous accueillir pour mieux vous servir



- تطور الإدارة واحتكاكها المتزايد مع المرتفق بسبب انتفاعه من خدماتها المتعددة
- الأفراد في حاجة إلى خدمات ذات جودة عالية وقرينة منهم، وبالمقابل، فالإدارة في حاجة إلى الأفراد، باعتبارهم سبب قيامها ومصدر عملها؛
- فنجاح الإدارة وتميزها مرتبط، ليس فقط بتحقيق أهدافها الخاصة، وإنما بمدى اندماجها في محيطها وتفاعلها معه، ومدى قدرتها على تحقيق تواصل فعال مع المواطنين؛
- بيد ان واقع اداراتنا عرفت انكماشاً طيلة الفترة السالفة تشكلت معها ممارسات تنافى والغرض من وجودها، نجمت عنها أزمة التواصل داخل الإدارة العمومية وخارجها؛
- النتيجة إدارة: بسمعة لا ترقى الى المستوى المطلوب.

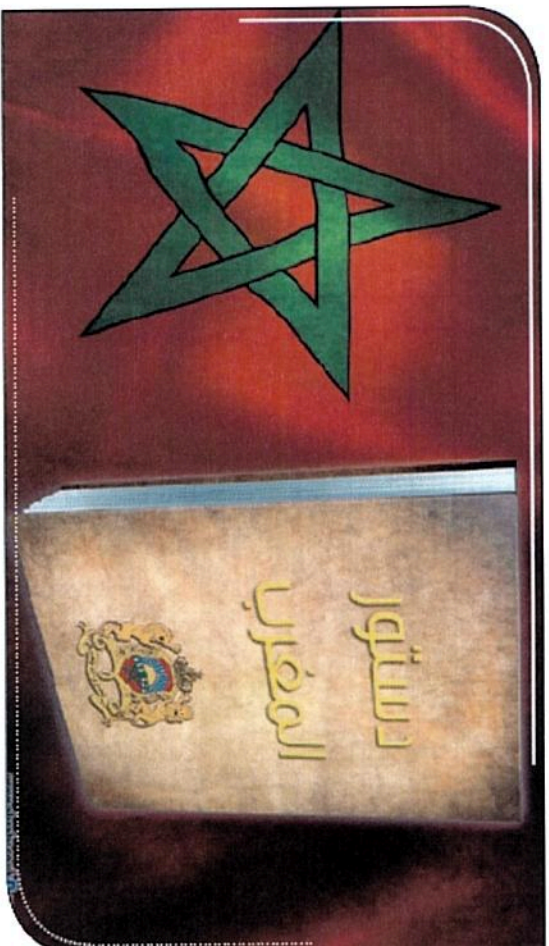
الفه رس

1. المرجعيات الأساسية لبرنامج تحسين استقبال المرتفقين بالإدارات العمومية:
 - الدستور
 - الخطاب الملكي
 - البرنامج الحكومي
 - برنامج الوزارة
2. مظاهر إشكالية الاستقبال
3. الأهداف الاستراتيجية والعملية للبرنامج
4. مراحل تنفيذ البرنامج
5. مضامين البرنامج
6. مسار العمليات التي تنجز بالمواقع النموذجية
7. المخطط الزمني المعتمد لتنزيل مضامين البرنامج
8. دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاستقبال
9. الهوية البصرية للبرنامج.

المرجعيات الأساسية لبرنامج تفسير استقبال المرققين بالإمارات
1 العمومية



1. الدستور



دعم الحكامة الجيدة وإضاح المرفق العام بمبادئ الإنصاف والجودة والاستمرارية
والمساواة والحياد والشفافية والبراهة (الفصول من 154 إلى 171).

1. الدستور

الباب الثاني عشر من الدستور: الحكامة الجيدة

إن تحسين استقبال المرتفقين بالإدارات العمومية المغربية يعد أحد الأولويات الرئيسية للحكومة الهادفة الى استعادة علاقة الثقة بين الإدارة والمواطنين، وذلك تطبيقا لمضمون المادة 156 من دستور المملكة التي تنص على: " تتلقى المرافق العمومية ملاحظات مرتفقيها، واقتراحاتهم وتظلماتهم، وتؤمن تتبعها."

الخطاب السامي الذي ألقاه جلالة الملك في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة. 14 أكتوبر، 2016.

«...إن الصعوبات التي تواجه المواطن في علاقته بالإدارة كثيرة ومتعددة ،

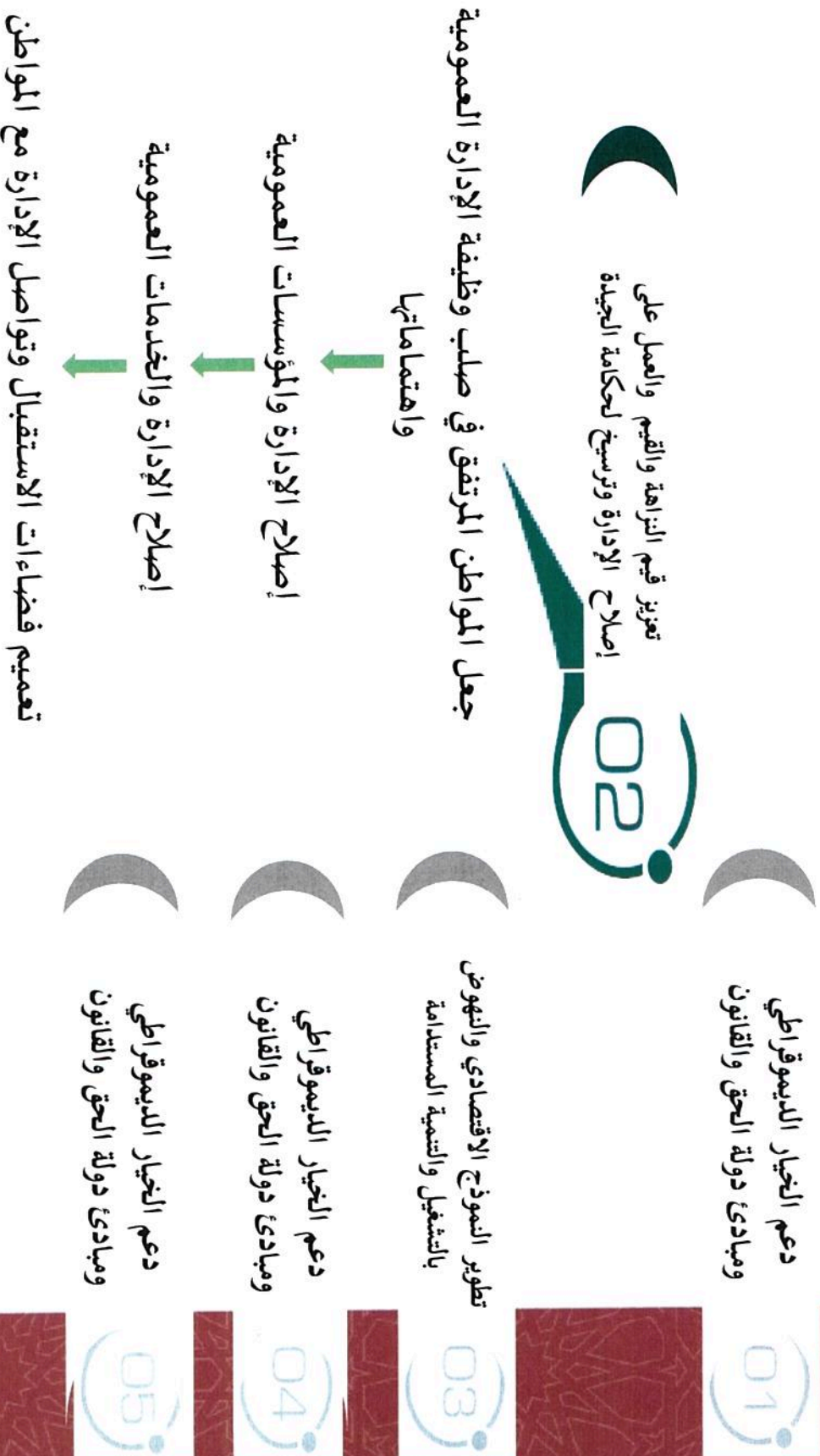
تتدئ من الاستقبال ، مروراً بالتواصل ، إلى معالجة الملفات والوثائق ؛
بحيث أصبحت ترتبط في ذهنه بمسار المحارب....

... ومن غير المقبول ، أن لا تجيب الإدارة على شكايات وتساؤلات الناس وكان
المواطن لا يساوي شيئاً ، أو أنه مجرد جزء بسيط من المنظر العام لفضاء

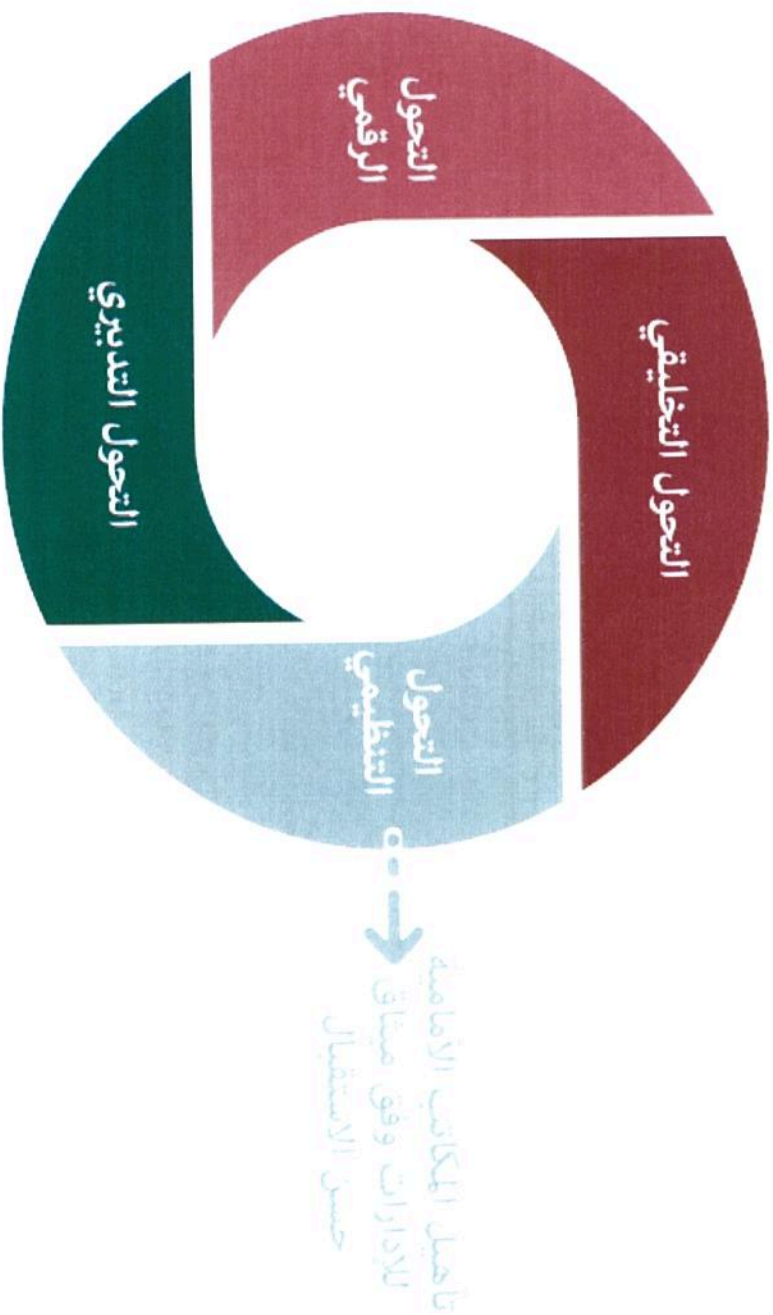
الإدارة...»



تحسين استقبال المرتفقين بالمرافق العمومية يعد إحدى أولويات البرنامج الحكومي للفترة الممتدة ما بين (2016-2021):



التوجهات العامة للوزارة في مجال إصلاح الإدارة العمومية تتجلى في التحولات
المهيكلية التالية:

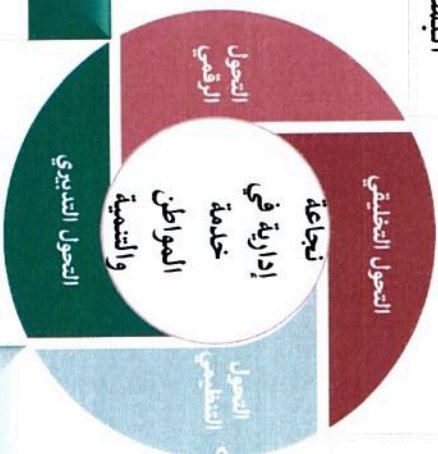


التحول الرقمي

1. وضع مخطط توجيهي للتحول الرقمي للإدارة العمومية
2. استعمال التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتسهيل حصول المواطن على الخدمات العمومية (Gateway)
3. إنجاز النظام المعلوماتي المشترك لتدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية SIRH-AP

التحول التديري

1. ميثاق المرافق العمومية
2. التدبير الحديث للموارد البشرية
3. إعادة هيكلة الوظيفة العمومية العليا والمتوسطة
4. إحداث مرصد المرفق العمومي
5. برنامج تحسين الخدمات الإدارية
6. تطوير الحماية الاجتماعية للموظف
7. بارومتر قياس جودة الخدمات العمومية،



4. برنامج الوزارة

التحول التخليقي

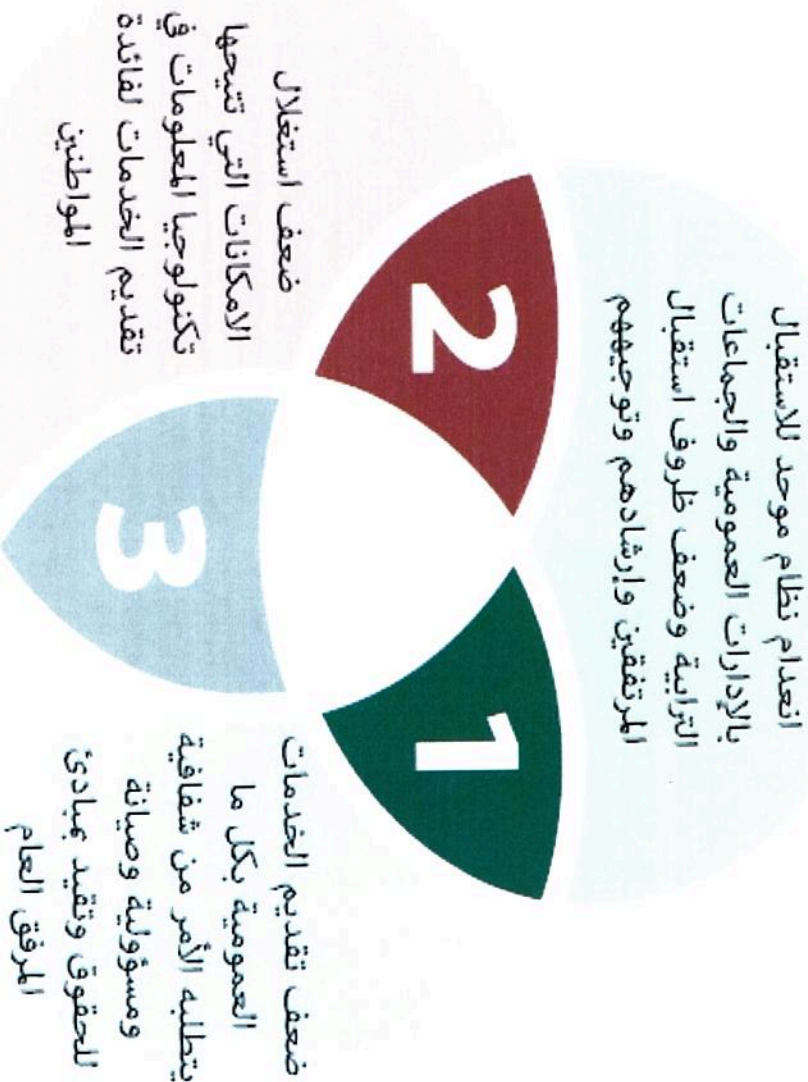
1. الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد
2. وضع آليات تنفيذ قانون الحق في الحصول على المعلومات
3. برنامج الحكومة المنفتحة

التحول التنظيمي

1. ميثاق الائتمركز الإداري
2. مراجعة الإطار التنظيمي المحدد لقواعد تنظيم القطاعات الوزارية
3. برنامج وطني لتحسين الاستقبال
4. تأهيل التواصل العمومي على مستوى القطاعات الوزارية لمواكبة مشاريع الإصلاح الإداري
5. إعادة هيكلة وزارة الإصلاح الإدارية والوظيفة العمومية لمواكبة الورش الإصلاحية

ملخص إشكالية الاستقبال

كل المرgeries تصب في اتجاه معالجة إشكالية الاستقبال التي تتجلى مظهرها في ثلاثة عناصر أساسية، وهي:



الأهداف الاستراتيجية والعملياتية للبرنامج



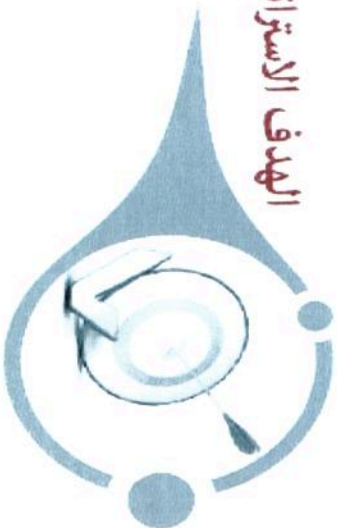
الأهداف العملية للبرنامج



تتجلى في النقاط التالية:

- وضع إطار عام وموحد لتحسين الاستقبال؛
- تنزيل الآليات التنظيمية على أرض الواقع؛
- اعتماد معايير الجودة؛
- توفير الإمكانيات اللازمة للقيام بالمتعين لأمن حيث الدعم المالي والمواكبة التقنية.

الهدف الاستراتيجي



تحسين العلاقة بين المرتفقين والإدارات العمومية بكل مستوياتها.

4 مراحل عمل البرنامج

يخضع البرنامج في شموليته الى ثلاث مراحل أساسية، وهي:

مرحلة التتبع والتقييم

- منظومة شاملة لتقييم جودة الخدمات
- تفعيل آليات البارومتر لقياس رضا المرتفقين حول الخدمات العمومية؛
- التصنيف ومنح علامة الجودة.

مرحلة التنفيذ

التنزيل العملي للبرنامج

- مرحلة فؤذجية من خلال اختيار أربعة مواقع:
 - الملحقة الإدارية السادسة «الرجاء في الله» بالرباط؛
 - مركز تسجيل السيارات بالرباط؛
 - المستشفى الإقليمي محمد الخامس بمدينة الجديدة؛
 - القنصلية العامة للملكة المغربية بالجزيرة الخضراء.
- المرحلة النموذجية الموسعة
- مرحلة التعميم

مرحلة التصور والاعداد والانجاز

ما تم إنجازه:

- ميثاق الاستقبال؛
 - الاطار المرجعي لتحسين الاستقبال؛
 - مجموعة الأدوات المنهجية؛
 - المجلس النموذجي المتميز للاستقبال؛
 - دليل المعايير الخاص بالمعدات.
- في طور الدراسة والاعداد:
- الميثاق الخاص بتحديد الفضاءات؛
 - دليل المعايير؛
 - دليل الكفاءات والوظائف الخاص بهن الاستقبال؛
 - البارومتر والتصنيف مع منح العلامة.

الالتزامات العشرة للدارة اتجاه المرتفقين

المعاملة



معاملة العميل بصدق واحترام وتفهم

الولوج



تسهيل الوصول الى الخدمات
Faciliter l'accès aux services

الاحصائية



ضمان لكم سرورية
الخدمات الاحصائية
Garantir la confidentialité
des services statistiques

المعلومات



توفير المعلومات والخدمات
de manière transparente
et accessible à tous
Fournir l'information et les services

الربط



تعزيز تفاعل الموظف والمرتفق
والتعاون بينهما
Renforcer l'interaction et la coopération
entre l'agent et le client

الوقوع



تقديم الخدمات
de manière efficiente
et rapide
Fournir les services de manière efficiente

السياسات



تطبيق السياسات التي تركز على
العميل
Appliquer les politiques
qui visent le client

الشفافية



ضمان ان تكون الخدمات
التي نقدمها واضحة
والتواضع في الاعتراف
بالتقصير
Garantir que les services
que nous fournissons
sont clairs et
l'humilité de reconnaître
nos erreurs

الانصاف



تطبيق السياسات الاحصائية
بموضوعية وحياد
والتواضع في الاعتراف
بالتقصير
Appliquer les politiques
statistiques de manière
impartiale et objective
et l'humilité de reconnaître
nos erreurs

العناية بالطلبات



تقديم الخدمات الاحصائية
من مستوى عالٍ
Fournir les services
statistiques à un haut
niveau

مضامين البرنامج 5

ميثاق الاستقبال

يمثل هذا الميثاق وثيقة مرجعية مشتركة بالنسبة لاستقبال المرتفقين بالإدارات العمومية، تحدد التزامات الإدارة فيما يتصل بطرق استقبال المرتفقين بفضاءاتها العمومية.

وتهم هذه الالتزامات واجبات الإدارات اتجاه المرتفقين،

وتنطبق على مجموع قنوات الاستقبال المهيكلية حسب مسار المرتفق. وتنحصر المبادئ التوجيهية لميثاق تحسين الاستقبال في الخطوات التالية:






الولوج- الاخبار والتوجيه - الانتظار - العناية بالطلب - تقديم الشكايات، وأخيرا الانصات والاقتراح.

استقبال احسن لخدمة افضل
Mieux vous accueillir pour mieux vous servir



كيسولة تعرفية بالالتزامات المشرة

ميثاق الاستقبال

| | |
|------------------|---|
| الاتصال المباشر |  |
| البريد |  |
| الهاتف |  |
| الانترنت |  |
| القنوات المتعددة |  |

الاطار المرجعي لتحسين الاستقبال

يُمثل هذا الإطار وثيقة منهجية للممارسات الجيدة بالنسبة لتنفيذ برامج تحسين الاستقبال. وهو بذلك يتضمن وسائل عملية يتوجب إعمالها بغرض ترجمة التزامات ميثاق تحسين الاستقبال على أرض الواقع. والوسائل العملية نوعان: المادية (تجهيزات) او غير مادية (التنظيم، العمليات، الموارد البشرية).

كما تتوزع هذه الوسائل العملية حسب قنوات الاستقبال: الاتصال المباشر، البريد، الهاتف، الانترنت، ومن ثم فهي تشكل ارتباطا وثيقا بأحد الالتزامات الواردة بالميثاق.

الأهداف الخاصة بهذا الإطار المرجعي:

- يمكن الإطار المرجعي من تقديم صورة واضحة بشأن الرؤية والنتائج المراد تحقيقها، وهو بذلك يساعد على:
 - امتلاك إطار مرجعي برؤية متكاملة لتحسين خدمة الاستقبال بالإدارة العمومية؛
 - توصيف النهج الذي يجب اتباعه بهدف الارتقاء بمستوى الخدمة نحو التميز؛
 - التشخيص الموضوعي للنتائج المحققة؛
 - تحديد الأولويات وإعداد برامج عمل قصد تحقيق الأهداف؛
 - قياس التطور، التواصل والتحرك.

الهيكلية الخاصة بالاطار المرجعي:

ويتم تنفيذ الوسائل العملية على ثلاث مستويات طموحة، وذلك نظرا لعدم تجانس مختلف إدارات المملكة فيما يتعلق بطبيعة خدمة الاستقبال:

- المستوى العادي: يعكس مستوى خدمة مقبولة لدى المرتفقين تشتمل على أدنى النتائج الملموسة وعلى عمليات التحسين الأساسية الضرورية لاستقبالهم.
- المستوى المتقدم: يعكس مستوى تميز متوسط، يجعل الإدارة تنخرط ضمن عملية تحسين واضحة ومستمرة لخدمة الاستقبال على كافة المستويات (الموارد البشرية والمادية والعمليات والتسيير...).
- المستوى "المتميز": ويعكس مستوى تميز يتماشى مع أفضل الممارسات الوطنية والدولية فيما يتعلق بخدمة استقبال المرتفقين.

الالتزام رقم 1: نسهل لكم الوصول إلى المرافق العمومية

| المسوى 3: التميز* | المسوى 2: المتقدم* | المسوى 1: المتأدي* | الوسيلة | القناة |
|--|--|--|--|---|
| <p>3.1.1 لوحة إرشادية للإدارة مرئية وبعدد كاف على مستوى الشوارع الرئيسية وعلى اللوحات الإعلانية للجمعية*</p> <p>3.2.1 لوحات إرشادية خارجية مرئية ومضاءة تتضمن علم المملكة المغربية، اسم وشعار الإدارة ☐ اللغات العربية الفرنسية والأمازيغية</p> <p>3.3.1 مدخل ☐ رز للموقع يسهل الاهتمام إليه من مختلف نقط الدخول إلى المبنى مخصص للمرتفقين (يتميز عن مدخل المد</p> | <p>2.1.1 لوحات إرشادية للإدارة مرئية وبعدد كاف على مسافة 500 متر*</p> <p>2.2.1 لوحات إرشادية خارجية مرئية ومقرونة تتضمن عا ☐ اللغتين العربية والفرنسية</p> <p>2.3.1 مدخل ☐ رز للموقع يسهل الاهتمام إليه من مختلف نقط الدخول إلى المبنى (مدخل على مستوى الولوج الوحيد للمبنى أو لوحات تُشير إلى المدخل عند مختلف نقط الولوج للمبنى)</p> <p>2.4.1 بوابات الدخول حسب المعايير، يدوية وزجاجية (أبواب عادية أو أبواب دوارة)</p> <p>2.5.1 المستوى 4 عدم وجود اختلاف في المستوى داخل المبنى (الاستقبال والخدمات) أو توفير عمر وفق معايير لولوج الأشخاص محدودي الحركة في حال وجود تفاوت في المستوى</p> | <p>1.1.1 لوحات إرشادية للإدارة مرئية وبعدد على مسافة 100 متر*</p> <p>1.1.1 لوحات إرشادية خارجية مرئية ومقرونة ☐ اللغة العربية</p> <p>1.3.1 مدخل واضح للموقع (يتميز عن ☐ في</p> <p>1.4.1 بوابات الدخول حسب المعايير (حجم الأبواب حسب حجم التردد)، يدوية و عمود غير شفاقة</p> <p>1.5.1 عدم وجود تفاوت بين مستوى الأرضية داخل وخارج المبنى أو توفير عمر لدخول الأشخاص محدودي الحركة في حال وجود تفاوت غير شفاقة</p> | <p>لوحات إرشادية</p> <p>لوحات إرشادية خارجية مت على الواجهة</p> <p>مدخل الموقع</p> <p>بوابة الأبواب</p> <p>بوابة الأبواب</p> <p>تفاوت في المستوى</p> | <p>9.1 مدارية</p> <p>8.1 تحديد أوقات العمل</p> <p>7.1 المواقع</p> <p>6.1 قنوات التواصل</p> <p>5.1 الأشخاص محدودي الحركة</p> <p>4.1 بوابة الأبواب</p> <p>3.1 مدخل الموقع</p> <p>2.1 لوحات إرشادية خارجية مت على الواجهة</p> <p>1.1 لوحات إرشادية</p> |
| <p>1.6.3 التواصل مع الإدارة بواسطة البريد الإلكتروني والبريد الإلكتروني والبريد الإلكتروني والبريد الإلكتروني</p> <p>1.7.1 مواقع حسب المعايير لفائدة سيارات المرتفقين، وأماكن للوقوف مخصصة للأشخاص محدودي الحركة</p> <p>1.8.1 تحديد أوقات العمل لتناسب الحاجات الخاصة للمرتفقين (مثلا: المغاربة القاطنين ☐ الخارج، الموظفون أو غير الشهر، الخ...)*</p> | <p>2.6.1 التواصل مع الإدارة بواسطة البريد الإلكتروني، وموقع الإنترنت والبريد الإلكتروني</p> <p>1.6.1 التواصل مع الإدارة بواسطة البريد الإلكتروني والهاتف</p> | <p>1.6.1 التواصل مع الإدارة بواسطة البريد الإلكتروني والهاتف</p> | <p>قنوات التواصل</p> <p>مواقع</p> <p>توقيتات العمل</p> | <p>9.1 مدارية</p> <p>8.1 تحديد أوقات العمل</p> <p>7.1 المواقع</p> <p>6.1 قنوات التواصل</p> <p>5.1 الأشخاص محدودي الحركة</p> <p>4.1 بوابة الأبواب</p> <p>3.1 مدخل الموقع</p> <p>2.1 لوحات إرشادية خارجية مت على الواجهة</p> <p>1.1 لوحات إرشادية</p> |

الدليل المرجعي للبارومتر والتصنيف
مع منح العلامة

يشكل نظاما لقياس جودة الخدمات العمومية بانتظام وأيضا لمعرفة مستوى التقدم المحرز في مجال تحسين نوعية الخدمة المقدمة لفائدة عموم المواطنين. هذه الآلية سوف تشكل رافعة لتحديث الإدارة وفي نفس الوقت آلية لتحسين العلاقة مع المواطنين.



عدة التكوين حول تقنيات
الاستقبال بالمرفق العمومي

يتوخى منها وضع رهن إشارات الإدارات العمومية مادة علمية وعملية للرفع من قدرات وكفاءة العاملين بمختلف فضاءات الاستقبال العمومية.



الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات
الخاص بالاستقبال

الغاية منه وضع إطار مرجعي للوظائف المتصلة باستقبال عموم المواطنين، من خلال عملية تشخيص وتقييم المهارات والكفاءات اللازمة للعمل بفضاء الاستقبال، حتى يتسنى انتقاء الكفاءات المتميزة والقادرة على أداء الخدمات بالشكل المطلوب.

دليل تحديد المعايير الخاصة
بفضاءات الاستقبال

يعتبر دليل منهجي الغاية منه توحيد المناهج والوسائل والمعدات والكيفيات المرتبطة بمنظومة تحسن الاستقبال بالإدارات العمومية.



الأدوات المنهجية لتنزيل
منظومة تحسين الاستقبال

هي أداة تنفيذية لإعمال الخطة المعتمدة على مستوى الإدارات، الغاية منها:

- مرافقة الإدارات في أعمال الخطة المعتمدة.
- توفير الأدوات المنهجية للدفع بالتحويل.
- توضيح أدوار ومسؤوليات مختلف الفاعلين.
- منح الاستقلال التام للإدارات في تنفيذ الالتزامات.

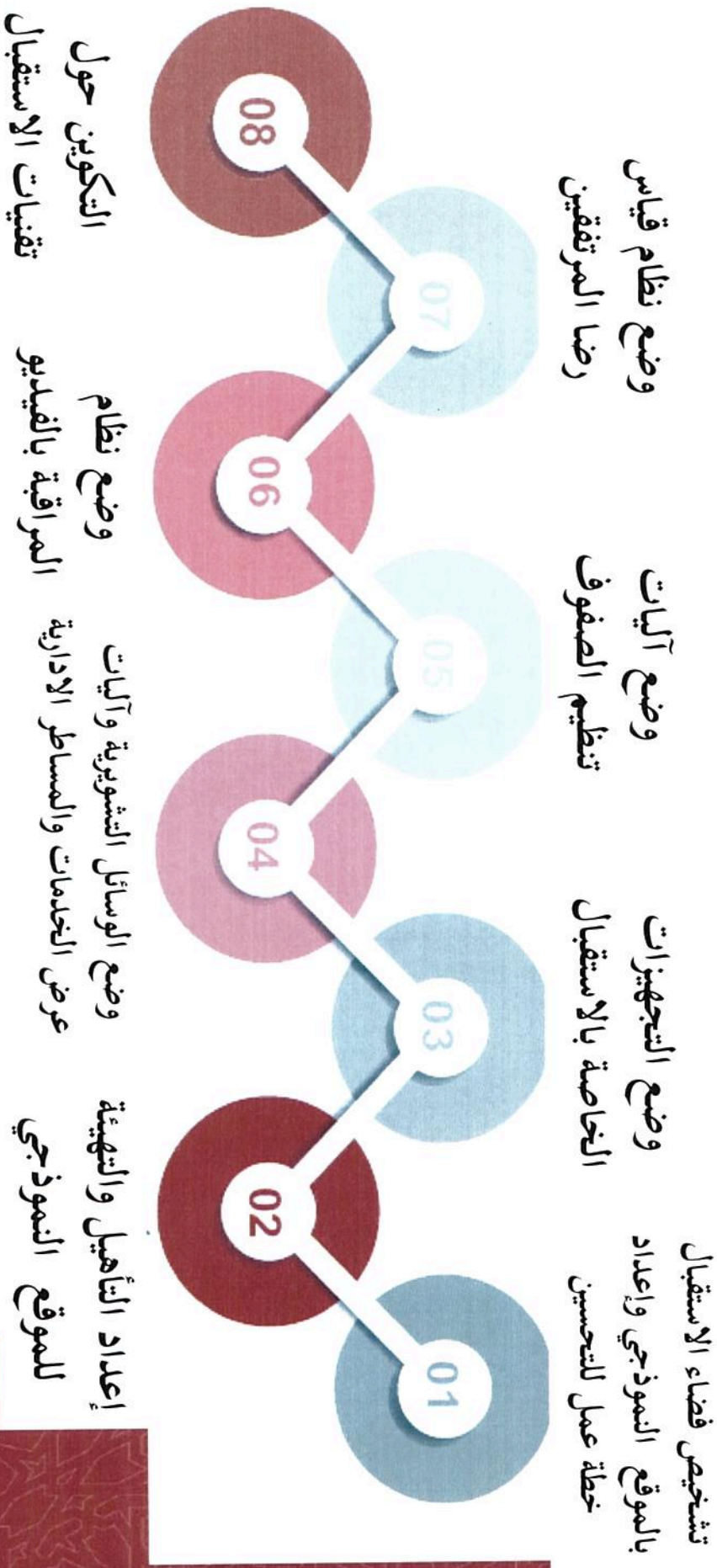


استقبال أحسن لخدمة أفضل
Mieux vous accueillir pour mieux vous servir



المجسم النموذجي المتميز للاستقبال بالمرافق العمومية "النسخة الفرنسية"

6 مسار العمليات التي ننجزها بالمواقع النموذجية



دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين 7

تكنولوجيا المعلومات لها دور هام في تحسين الاستقبال:

- طلب المواعيد
- الاطلاع على المعلومات الإدارية
- تقديم طلب الخدمة عن بعد جزئياً أو كلياً
- الحصول على الخدمة
- قياس الرضا لتحسين الخدمات.

استقبال أحسن لخدمة أفضل | المخطط الزمني للمعتمد لتنزيل مضمين 1



01 المرحلة الأولى (2017)

تم إنجاز الموقع النموذجي الأول:
الملاحقة الإدارية السادسة بالرباط وبشراكة
مع وزارة الداخلية.

02 المرحلة الثانية (2017-2018)

تشمل المرحلة ثلاث وحدات نموذجية:

- المستشفى الإقليمي محمد الخامس بالجديدة
- مركز تسجيل السيارات بالرباط،
- القنصلية العامة بالجزيرة الخضراء-اسبانيا.

03 المرحلة الثالثة (2018-2019)

تشمل 11 وحدة نموذجية:

سوف تعدد الوحدات المستفيدة من البرنامج
حسب معايير أعدت لهذه الغاية.

04 المرحلة الرابعة (2019-2021)

تشمل 15 وحدة نموذجية:

سوف تعدد الوحدات المستفيدة من البرنامج
حسب معايير وضعت لهذه الغاية.

05 المرحلة الخامسة (2018-2021)

وهي مرحلة موازية:
الشروع في تعميم النموذج على الصعيد
الوطني.



الهيوية

البيمرية

للبرنامج



استقبال أحسن لخدمة أفضل

Mieux vous accueillir pour mieux vous servir

”

خاتمة

الاستقبال يشكل بداية المشوار للحصل الخدمة العمومية والعجسة في الشغل التماس بمضمومة
الاستقبال «إلى الأثر» المتمثل في: «**استقبال أحسن خدمة أفضل**»

هذا العمل يتحصل بهو عادات حيازة من كافة الفاعلين والمتدخلين وتغيير في السلوكيات
والعمليات للعاملين بالأمانة أو المرتفق على حد سواء. بغاية الوصول إلى تحقيق إمارات عمومية
فعالة وناجحة وشفافة

”



شكر ا على حسن
الاصغاه